



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

AGRIBUSINESS AND TRADE PROMOTION (USAID ATP)

In fulfillment of the following deliverable under task 3.2.4:

Annual PIVA Update GAPTO (FY12)

Contract/ Project No.: EDH-1-00-00005-08

Submitted to: Danielle Knueppel, COR
Agribusiness and Trade Promotion Project
USAID/WA
Accra, Ghana



Abt Associates Inc. ■ 4550 Montgomery Lane, Suite 800 North ■
Bethesda, Maryland 20814 ■ Tel: 301.347.5000. ■ Fax: 301.913.652.9061
■ www.abtassociates.com

In collaboration with:
ACDI/VOCA
CARANA Corporation



USAID | **WEST AFRICA**
FROM THE AMERICAN PEOPLE

SUIVI DE PROGRES DE LA VIABILITE INSTITUTIONNELLE DE GHANA AGRICULTURAL PRODUCERS AND TRADERS ORGANIZATION (GAPTO)

KUMASI, GHANA 17-19 SEPTEMBRE 2012



Septembre 2012

Cette publication a été produite pour étude par l'Agence Américaine pour le Développement International. Elle été préparée par Jules Yormalan Sombié pour le projet USAID ATP.

Citation recommandée : Sombié Y.J., et J.D Nacoulma. « Suivi de progres de la viabilité institutionnelle (PIVA) de Ghana Agricultural Producers and Traders Organization (GAPTO), Kumasi, Ghana, 17-19 Septembre 2012. » Préparé pour le project USAID ATP par Abt Associates Inc. en collaboration avec ACDI/VOCA, Bethesda, MD, septembre 2012.

Projet/Contrat N° : EDH-I-00-00005-08

Soumis à : Danielle Knueppel, COR
Projet *Agribusiness and Trade Promotion*
USAID/WA/ANRO
Accra, Ghana



Abt Associates Inc. | 4550 Montgomery Avenue, Suite 800 North
| Bethesda, Maryland 20814 | Tel: 301.347.5000 | Fax: 301.913.9061
| www.abtassociates.com

In collaboration with:
ACDI/VOCA
CARANA Corporation

**SUIVI DE PROGRES DE LA VIABILITE
INSTITUTIONNELLE DE GHANA
AGRICULTURAL PRODUCERS AND
TRADERS ORGANIZATION (GAPTO)**

KUMASI, GHANA 17–19 SEPTEMBRE 2012

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITE

Les points de vue exprimés par les auteurs dans cette publication ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) ni ceux du Gouvernement des États-Unis.

TABLE DES MATIÈRES

Acronymes.....	v
Résumé.....	vi
Executive Summary.....	vii
1. Contexte de l'atelier	1
2. Objectifs de l'atelier	3
3. Déroulement de l'atelier	5
4. Examen des compétences par domaine	6
5. Choix des domaines prioritaires pour la période Octobre 2012 – Septembre 2013.....	8
Annexe 1: Liste des participants.....	9
Annexe 2 : Programme de l'atelier	11
Annexe 3 : Synthèse des scores par domaine et sous domaine de compétence	13
Annexe 4 : Résultats de l'évaluation de l'atelier	19

ACRONYMES

ATP	<i>USAID Agribusiness and Trade Promotion project</i>
CAADP	<i>Comprehensive Africa Agriculture Development Program</i>
CEDEAO	<i>Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest</i>
ECOWAP	<i>Economic Community of West Africa's Agricultural Policy</i>
E-ATP	<i>Expanded Agribusiness and Trade Promotion project</i>
IFDC	<i>International Center for Soil Fertility and Agricultural Development</i>
GAPTO	<i>Ghana Agricultural Producers and Traders Organization</i>
ONG	<i>Organisation non-gouvernementale</i>
PIVA	<i>Partner Institutional Viability Assessment</i>
MISTOWA	<i>Market Information Systems and Traders' Organization in West Africa</i>
NEPAD	<i>African Union's New Partnership for Africa's Development</i>
SOCAMAD	<i>Société Coopérative Agricole et Maraichère de Dédé</i>
USAID	<i>United States Agency for International Development (Agence de Développement International des Etats Unis d'Amérique)</i>

RESUME

Depuis 2009, *Ghana Agricultural Producers and Traders Organization* (GAPTO) a été retenu parmi les organisations partenaires du projet USAID ATP, du fait de son expérience antérieure avec le projet USAID MISTOWA dans la collecte et l'analyse des données pour les systèmes d'information des marchés.

Le présent document tient lieu de compte rendu de l'atelier de PIVA tenu du 17 au 19 septembre 2012 à Kumasi au Ghana pour évaluer le niveau des compétences de GAPTO. L'atelier qui a regroupé trente participants, dont dix-neuf femmes, a fait ressortir une réduction globale des scores (-7,5%) entre novembre 2010 et septembre 2012. Avec le souhait de consolider le processus d'amélioration de la gestion interne de GAPTO, les participants à l'atelier ont retenu les domaines prioritaires suivants : (i) Gestion financière, (ii) Opérations et management et (iii) Relations extérieures et plaidoyer.

EXECUTIVE SUMMARY

In 2009, Ghana Agricultural Producers and Traders Organization (GAPTO) was retained as a USAID ATP partner organization in light of its previous experience with the USAID MISTOWA and involvement in data collection and analysis for market information systems.

This document reports on the PIVA workshop held from 17 to 19 September 2012 in Kumasi, Ghana to assess the skill and service level of GAPTO. The workshop grouped thirty participants, of which nineteen were women. The overall PIVA score dropped (-7,5%) between November 2010 and September 2012. Workshop participants retained the following priority areas of intervention for future capacity strengthening efforts: (i) Financial management, (ii) Operations and management and (iii) External relations and advocacy.

I. CONTEXTE DE L'ATELIER

Le projet *Agribusiness and Trade Promotion* (ATP) de l'USAID/Afrique de l'Ouest vise à accroître la valeur et le volume du commerce agricole intra-régional, en vue de contribuer à atteindre la cible de 6% de croissance agricole annuelle fixée par le Programme Général de Développement Agricole de l'Afrique (CAADP) du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) de l'Union Africaine. USAID ATP contribue à la mise en œuvre de la politique agricole commune (ECOWAP) de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et de ses programmes fédérateurs régionaux. Le projet se concentre sur trois chaînes de valeurs (maïs, oignon/échalote, bétail/viande) le long de corridors de transport reliant les zones de production aux marchés de consommation en Afrique de l'Ouest.

Depuis 2009, *Ghana Agricultural Producers and Traders Organization* (GAPTO) a été retenu parmi les organisations partenaires du projet USAID ATP, du fait de son expérience antérieure avec le projet USAID MISTOWA dans la collecte et l'analyse des données pour les systèmes d'information des marchés.

En mai 2009, le projet ATP a aidé GAPTO à réaliser une première session d'analyse institutionnelle à l'aide de l'outil *Partner Institutional Viability Assessment* (PIVA). Par la suite, la mise en œuvre des activités entrant dans le cadre de la collaboration entre GAPTO et le projet USAID ATP a été fortement perturbée par un « contentieux commercial » entre GAPTO et la Société Coopérative Agricole et Maraîchère de Débé (SOCAMAD) de la vallée du Sourou au Burkina Faso. Ce problème est déjà ressorti au cours des ateliers PIVA de mai 2009, pendant la période de mise en œuvre du premier plan de renforcement de capacités (juin 2009–novembre 2010), puis lors du PIVA de novembre 2010.

Durant la période de décembre 2010 à septembre 2012, les appuis du projet ATP se sont focalisés sur l'accès des femmes aux financements, l'organisation d'un voyage d'échange pour un groupe de femmes de GAPTO au Burkina Faso, l'organisation de la participation de représentantes de GAPTO à des formations régionales, la mise en œuvre d'un processus de relecture des procédures de gestion administrative et financière, l'acquisition d'équipements informatiques pour accroître la capacité de collecte et d'analyse de données sur les flux commerciaux. Les contacts entre les dirigeants de GAPTO et ceux de SOCAMAD ont été maintenus et ont abouti à l'établissement de nouvelles dispositions visant la résolution du « contentieux » et permettant la poursuite des remboursements des sommes dues par des membres de GAPTO.

Les responsables de GAPTO ayant montré un réel engagement dans la résolution du contentieux au cours de la période qui a suivi l'atelier de novembre 2010, des appuis ont pu être engagés dans le cadre de la mise en œuvre du plan de renforcement de capacités (décembre 2010–septembre 2012).

Le rapport présent documente une nouvelle session PIVA menée les 17, 18, et 19 septembre 2012. Cette session correspond à la dernière principale activité de la période de mise en œuvre du précédent plan de renforcement de capacités pour GAPTO.

2. OBJECTIFS DE L'ATELIER

Les objectifs de l'atelier étaient d'appuyer GAPTO dans la conduite d'une session d'analyse organisationnelle et institutionnelle, et plus spécifiquement :

- Evaluer le niveau actuel de développement de chaque compétence
- Faire la comparaison entre le niveau de développement actuel et celui d'octobre 2009, pour chaque compétence, afin d'en dégager l'évolution
- Fixer de nouveaux objectifs pour chaque compétence et dégager les axes prioritaires d'intervention pour permettre une actualisation du plan de renforcement de capacités
Présenter et valider le plan d'intégration de l'aspect genre et équité au niveau de l'organisation

3. DEROULEMENT DE L'ATELIER

L'atelier a débuté par une brève cérémonie qui a comporté deux interventions. Le spécialiste en renforcement de capacités institutionnelles du projet USAID ATP a situé le contexte dans lequel se tient la rencontre et a rappelé les objectifs. Il a souhaité une participation active et a réaffirmé la disponibilité de l'équipe d'USAID ATP pour travailler à rendre le séjour favorable à la tenue de l'atelier. Le SG de GAPTO, à sa suite du spécialiste en renforcement de capacités, est revenu sur l'importance de l'atelier et sur la nécessité pour les participants d'être assidus et ouverts dans les échanges tout au long de l'atelier. Il a ensuite insisté sur l'importance de la rencontre. Avant de déclarer l'atelier ouvert, le Président de GAPTO a souhaité la bienvenue aux participants puis a remercié l'USAID et le projet USAID ATP pour les différents appuis apportés à GAPTO.

Cette cérémonie d'ouverture a été suivie par la présentation des participants, l'adoption du programme et la définition des règles de travail devant faciliter le déroulement des travaux (respect des horaires, prise de la parole, etc.).

A la suite de ces dispositions pratiques pour un bon déroulement de la rencontre, les travaux se sont poursuivis par une brève présentation de l'approche PIVA qui a permis de revenir sur les différents éléments constitutifs de l'outil (domaines et sous domaines, compétences, critères et niveau d'appréciation) ainsi que sur les objectifs visés par le PIVA et leurs liens avec ceux de GAPTO.

Après la session d'introduction visant à bien situer le cadre de la session d'évaluation, les 8 domaines ont été abordés afin d'examiner une à une l'ensemble des 66 compétences. Cet examen a comporté trois étapes :

1. La présentation de la compétence et des critères d'évaluation
2. Les échanges sur la compétence (questions d'éclaircissement, discussion de fonds sur les actions réalisées et/ou non réalisées)
3. La notation individuelle du score (reflétant l'appréciation personnelle de chaque participant sur la compétence examinée)

La rencontre s'est achevée par une évaluation de l'atelier par les participants.

4. EXAMEN DES COMPETENCES PAR DOMAINE

Chacune des 66 compétences de la matrice PIVA a été successivement examinée à l'aide d'un questionnaire. Des éclaircissements ont été donnés sur chaque point avant que chaque participant ne note individuellement le score qu'il estimait correspondre à chaque situation.

Afin d'avoir une situation d'ensemble, tous les formulaires de notation des scores ont été regroupés et traités. Le traitement permet de voir le score moyen par domaine de compétence, par sous domaine et par compétence. Le tableau ci-après présente, par domaine de compétence, l'évolution des scores entre 2011 et 2012, ainsi que les objectifs fixés pour 2013 (les résultats détaillés sont donnés en annexe 3).

TABLEAU I : SYNTHESE DES SCORES PAR DOMAINE DE COMPETENCE

Domaines de compétence	Max	Scores 2009	Scores 2011	Scores 2012	Evolution 2011-2012	Objectifs 2013
I. Gouvernance et leadership	36,0	28,2	29,1	29,5	1,2%	35,5
II. Opérations et management	48,0	35,0	32,0	29,3	-8,4%	46,5
III. Développement des ressources humaines	40,0	25,3	26,1	19,7	-24,6%	38,6
IV. Gestion financière	40,0	27,8	25,3	22,2	-12,1%	38,2
V. Mise en place des programmes et services	28,0	18,4	19,4	18,8	-2,9%	27,3
VI. Relations extérieures et plaidoyer	36,0	27,1	26,3	23,8	-9,4%	35,2
VII. Capacité d'entrepreneuriat	8,0	6,0	6,5	5,9	-10,3%	7,9
VIII. Genre et équité	28,0	-	22,1	23,6	6,7%	27,7
Total (I - VIII)	264,0	167,8	186,9	172,9	-7,5%	256,9

Le tableau montre une faible réduction globale des scores (-7,5%). Durant la période allant de novembre 2010 à septembre 2012, les responsables de GAPTO ont été encore préoccupés la recherche de solutions au « contentieux » commercial avec la Société Coopérative Agricole et Maraîchère de Débé (SOCAMAD) au Burkina Faso. Cette recherche de solution a engendré des difficultés de fonctionnement de l'organisation qui ont conduit au renouvellement, avant terme, du bureau mis en place à l'assemblée générale de novembre 2010.

Sur la même période, les appuis d'USAID ATP ont visé :

1. La facilitation de l'accès aux financements pour les femmes : accompagnement auprès de banques
2. Formations de formateurs sur les techniques de négociation et de marketing
3. Formation de formateurs sur genre et équité dans les organisationnelles professionnelles agricoles

4. Organisation du voyage d'échange au Burkina pour huit femmes de GAPTO autour des problématiques des capacités de gestion organisationnelle et des opportunités commerciales avec d'autres organisations féminines
5. Recrutement d'un consultant pour la mise à jour des procédures de gestion administratives et financières
6. Acquisition de matériel informatiques pour l'amélioration de l'équipement TIC

Les participants, par leur évaluation, semblent avoir favorablement apprécié les appuis apportés, surtout aux femmes. Par contre le travail sur l'amélioration des procédures de gestion ayant pris du retard, les effets ne semblent pas encore perceptibles. Les effets de l'échec de l'opération commerciale avec SOCAMAD semblent persister (-12,1% pour le domaine Gestion financière).

5. CHOIX DES DOMAINES PRIORITAIRES POUR LA PERIODE OCTOBRE 2012– SEPTEMBRE 2013

Le travail d'examen des scores des différents domaines de compétence s'est achevé par le choix des domaines prioritaires sur lesquels GAPTO doit concentrer ses efforts au cours de la période allant d'octobre 2012 à septembre 2013.

L'amélioration de la gestion interne de GAPTO était l'une des principales préoccupations des participants à l'atelier PIVA de septembre 2012. Aussi ont-ils retenu le domaine de la **Gestion financière** comme premier domaine prioritaire et celui **d'Opérations et management** comme second afin de poursuivre le processus amorcé avec la relecture des procédures de gestion administrative et financière réalisé avec l'appui du projet USAID ATP. Afin de consolider les contacts initiés lors du voyage d'échange réalisé en fin septembre 2012, des actions doivent être entreprises dans le cadre de la formalisation et du renforcement des relations entre les organisations féminines burkinabè visitées et celles de GAPTO. A cette fin des soutiens doivent être recherchés aussi bien auprès d'organisations professionnelles régionales que de partenaires au développement. Le domaine **Relations extérieures et plaidoyer** a alors été retenu comme troisième domaine prioritaire.

L'identification des domaines prioritaires de développement institutionnel et organisationnel fut suivie de l'évaluation de l'atelier. Les participants eurent à apprécier huit points partant de l'organisation matérielle aux connaissances acquises lors de l'atelier en passant par les méthodes et outils utilisés. Une fiche d'évaluation a été remise à chaque participant qui a inscrit de façon anonyme son appréciation après présentation de chaque point à évaluer par les facilitateurs. Les détails du traitement des différentes évaluations sont en Annexe 6. D'une manière générale, la conduite de l'atelier a été bien appréciée (82% pour la méthodologie utilisée, 83% pour le style d'animation des animateurs). Les participants ont trouvé la rencontre fort utile pour la vie de GAPTO (100% des participants). En permettant de débattre de l'ensemble des problèmes, cette rencontre a posé la base d'une nouvelle dynamique pour l'amélioration du fonctionnement de GAPTO.

ANNEXE I: LISTE DES PARTICIPANTS

N°	Nom / Surname	Prénoms / Firstname	Sexe / Gender (M/F)	Structure / Organization	Fonction / Position	Téléphone / Phone
1	Acheapong	Joseph	F	Ejura Maize Value Chain Assoc.	Organizer	0245-079856
2	Wassan	Adisah	F	Ejura Maize Value Chain Assoc.	Treasurer	0243-565893
3	Abdulai	Mohanned	M	Techiman Maize Traders Ass.	Chairman	0249-459259
4	Awudu	Abiba	F	Techiman Maize Traders Ass.	Secretary	0245-796781
5	Alhajie	Abubakar	M	Enchi Agric. Producers and Traders Ass.	Organizer	243934676
6	Amoh	Atta	F	Enchi Agric. Producers and Traders Ass.	Treasurer	0206-678402
7	Mercy	Opoku	F	Kaneshie Cereals Traders Association	Executive Member	0276-105395
8	Bosso	Lizy	F	Women's Wing	Dep. Treasure	0243-640234
9	Akrashie	Stella	F	Women's Wing	Vice Chairperson	0277-497010
10	Naaja	Abigael	F	Central University College	3 months attachment	0546-331518
11	Abdulai Sidik	Abubakar	M	National Onion Traders Assoc.	Chairman	0244-141466
12	Abdulai	Abubakar	M	National Onion Traders Assoc.	Organizer	0266-629404
13	Dornu	Charity	F	GAPTO Head Quarters, Accra.	Porter	0243-289287
14	Acqua	Helina	F	Nkawkaw Onion Retailers Association	Organizer	200742846
15	Asanti	Tina	F	Nkawkaw Onion Retailers Association	Treasurer	0272-606069
16	Abubakar	Moro	M	Kumasi Livestock Dealers Assoc.	Secretary	0242-612240
17	Sheikh Amartey	Issa	M	Ashaiman Livestock Dealers Assoc.	Secretary	244-699202

18	Illo	Mutari	M	Kumasi Butchers Association	Vice Chairman	0244-620798
19	MacCarthy	Oforiwa	F	GAPTO Head Quarters, Accra.	Dep. Sec. General	0243-133701
20	Ayishetu	Adwoa	F	Agbogbloshie Maize Sellers Assoc.	Treasurer	0273-824767
21	Essah	Dora	F	Agbogbloshie Poultry Traders Assoc.	Chairperson	0273-824768
22	Osei	Akosua Gifty	F	Agbogbloshie Poultry Traders Assoc.	Treasurer	0242-755304
23	Agesheka	Haruna	M	GAPTO Head Quarters, Accra.	Secretary General	0244-379268
24	Quaye	Dorothy S.	F	GAPTO National Executive Bureau	National Secretary	0244-045880
25	Osei	Lucy Afua	F	GAPTO National Executive Bureau	National Treasurer	0244-588594
26	Ntiri	Florence	F	Kaneshie Cereals Traders Association	Vice Chairman	
27	Abubakar	Mariama	F	GAPTO National Executive Bureau	Nat. Dep. Organizer	0243-287228
28	Kakrah	Atta	M	GAPTO Head Quarters, Accra.	ICT Assist.	0540-964923
29	Obobisa	Oppong	M	GAPTO Head Quarters, Accra.	Data assistant	0241-314875
30	Cleland Attorh	Frank	M	Nima Maize Wholesalers Association	Fin.Secretary	0242-156491

ANNEXE 2 : PROGRAMME DE L'ATELIER

HORAIRES	ACTIVITES
JOUR 1 : 17 septembre 2012	
8h30 – 9h00	Arrivée et installation des participants
9h00 – 10h00	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation et adoption du programme • Rappel sur le PIVA Présentation des objectifs et résultats de l'atelier
10h00 – 10h15	PAUSE CAFE
10h15 – 12h30	Gouvernance et leadership
12h30 – 14h00	PAUSE DEJEUNER
14h00 – 15h30	Opérations et management
15h30 – 15h45	PAUSE CAFE
15h45 – 17h30	Développement des ressources humaines
JOUR 2 : 18 septembre 2012	
8h30 – 09h30	Gestion financière
09h30 – 10h30	Mise en place des programmes et services
10h30 – 11h00	PAUSE CAFE
11h00 – 12h30	Relations extérieures et Plaidoyer
12h30 – 14h00	PAUSE DEJEUNER
14h00 – 15h30	Capacité d'entreprenariat
15h30 – 15h45	PAUSE CAFE
15h45 – 17h00	Brève restitution sur la formation genre et équité d'Avril 2012 et le plan d'action de GAPTO Genre et équité
JOUR 3 : 19 septembre 2012	
08h30 – 10h30	Présentation et discussion de la synthèse des scores
10h30 – 10h45	PAUSE CAFE
10h45 – 12h30	Identification des domaines prioritaires
12h30 – 14h00	PAUSE DEJEUNER
14h00 – 14h30	Evaluation de l'atelier
14h30 – 15h00	Clôture

ANNEXE 3 : SYNTHÈSE DES SCORES PAR DOMAINE ET SOUS DOMAINE DE COMPÉTENCE

Domaines de compétence	Max	Scores 2009	Scores 2011	Scores 2012	Evolution 2011-2012	Objectifs 2013
I. Gouvernance						
A. Organe de direction						
(1) Existence d'un organe de direction	4,0	3,1	3,3	3,7	11,8%	4,0
(2) Composition/diversité de l'organe de direction	4,0	3,8	3,9	4,0	2,8%	4,0
Sous-total – Organe de direction	8,0	6,9	7,2	7,7	6,9%	8,0
B. Mission						
(3) Déclaration des objectifs. de la mission	4,0	3,3	3,1	3,1	-1,1%	4,0
(4) Compréhension de la mission de la part de l'organisation	4,0	2,6	2,6	2,8	6,9%	3,9
Sous-total Mission	8,0	5,9	5,7	5,9	2,5%	7,9
C. Statut légal						
(5) Statut d'enregistrement	4,0	3,2	3,1	3,5	10,2%	4,0
(6) Conformité avec les conditions à remplir pour le travail. l'information comptable	4,0	3,0	2,7	3,2	20,0%	3,9
Sous-total Statut légal	8,0	6,2	5,8	6,7	14,7%	7,9
D. Constituants						
(7) Plaidoyer des sections	4,0	2,8	3,6	3,0	-17,6%	3,9
(8) Assistance aux sections	4,0	2,9	3,3	2,8	-16,3%	3,9
Sous-total Électorat	8,0	5,7	6,9	5,8	-17,0%	7,8
E. Leadership						
(9) organe de direction et direction comprennent les rôles de l'organisation	4,0	3,5	3,5	3,5	1,0%	3,9
Sous-total Leadership	4,0	3,5	3,5	3,5	1,0%	3,9
I. Total des points pour la Gouvernance	36,0	28,2	29,1	29,5	1,2%	35,5
II. Opérations et Management						
A. Administration						
(10) Fonctionnalité des procédures	4,0	3,1	2,6	2,3	-11,8%	3,9
(11) Capacité de mettre à jour /modifier les procédures	4,0	2,7	3,3	2,6	-21,1%	4,0
Sous-total Administration	8,0	5,8	5,9	4,9	-17,0%	7,9
B. Technologie de l'Information et de la Communication						

Domaines de compétence	Max	Scores 2009	Scores 2011	Scores 2012	Evolution 2011-2012	Objectifs 2013
(12) Analyse des données et de la capacité de diffusion	4,0	2,5	3,3	3,4	4,0%	3,9
(13) Adéquation du système TIC	4,0	2,6	1,3	2,0	51,5%	3,7
Sous-total Technologie de l'Information et de la Communication	8,0	5,1	4,6	5,4	17,4%	7,6
C. Gestion des biens. locaux et équipements						
(14) Adéquation des contrats. locations et accords	4,0	3,0	2,9	2,6	-8,5%	3,8
(15) Adéquation des biens. mobilier et équipements	4,0	2,6	1,7	1,9	9,0%	3,7
Sous-total gestion des biens. locaux et équipements	8,0	5,6	4,6	4,5	-2,0%	7,5
D. Planification						
(16) Régularité des activités de planification	4,0	2,7	2,6	2,2	-14,8%	4,0
(17) Participation à la planification	4,0	3,5	3,3	2,5	-23,3%	4,0
Sous-total Planification	8,0	6,2	5,8	4,7	-19,5%	7,9
E. Communications internes						
(18) Mécanismes des communications formelles	4,0	3,1	2,7	2,9	8,3%	3,9
(19) Régularité des réunions	4,0	3,2	2,7	3,0	11,2%	3,9
Sous-total Communications internes	8,0	6,3	5,4	5,9	9,7%	7,8
F. Mise en œuvre du programme						
(20) Cadre programmatique	4,0	2,8	3,1	2,0	-34,9%	3,9
(21) Système d'information comptable	4,0	3,2	2,7	2,0	-26,0%	3,9
Sous-total Mise en œuvre du programme	8,0	6,0	5,8	4,0	-30,8%	7,8
II. Total des points Opérations et management	48,0	35,0	32,0	29,3	-8,4%	46,5
III. Développement des ressources humaines						
A. Rôles du personnel						
(22) Relation de la structure du personnel avec les objectifs stratégiques	4,0	2,8	2,7	2,0	-25,0%	4,0
(23) Capacité du personnel	4,0	2,7	2,6	1,9	-24,4%	3,9
Sous-total Rôles du personnel	8,0	5,5	5,2	3,9	-24,7%	7,9
B. Gestion des tâches						
(24) Planification du travail	4,0	2,7	2,8	2,3	-16,8%	3,9
(25) Coordination et revue du travail	4,0	2,8	3,1	2,4	-23,5%	3,9
Sous-total Gestion des tâches	8,0	5,5	5,9	4,7	-20,4%	7,8
C. Développement de la performance du management et du personnel						
(26) Existence de Manuel de Procédures de Gestion du Personnel	4,0	2,5	2,7	2,0	-27,3%	3,8
(27) Systèmes d'évaluation de la performance	4,0	2,3	2,7	2,0	-27,0%	3,9
(28) Plans de développement du personnel	4,0	2,2	2,7	1,7	-37,9%	3,7

Domaines de compétence	Max	Scores 2009	Scores 2011	Scores 2012	Evolution 2011-2012	Objectifs 2013
Sous-total Développement de la performance du management et du personnel	12,0	7,0	8,1	5,6	-30,7%	11,4
D. Gestion des salaires						
(29) Système des salaires et avantages	4,0	2,4	1,4	1,6	9,8%	3,7
(30) Classement des emplois	4,0	2,5	2,5	1,6	-36,1%	3,9
Sous-total Gestion des salaires	8,0	4,9	3,9	3,2	-19,2%	7,7
E. Développement des équipes et résolution des conflits						
(31) Usage de techniques pour la médiation des conflits	4,0	2,4	3,0	2,3	-23,0%	3,9
Sous-total Développement des équipes et résolution des conflits	4,0	2,4	3,0	2,3	-23,0%	3,9
III. Total des points Développement des ressources humaines	40,0	25,3	26,1	19,7	-24,6%	38,6
IV. Gestion financière						
A. Comptabilité						
(32) Existence de procédures comptables	4,0	3,1	2,8	2,3	-18,1%	4,0
(33) Opportunité et précision de la comptabilité	4,0	3,1	2,4	1,6	-34,7%	3,9
Sous-total Comptabilité	8,0	6,2	5,3	3,9	-25,8%	7,9
B. Budget						
(34) Développement d'un système de respect des budgets	4,0	3,3	2,5	3,0	19,7%	4,0
(35) Le budget en tant que partie du processus de planification	4,0	3,1	2,5	3,0	19,7%	3,7
Sous-total Budget	8,0	6,4	5,1	6,1	19,7%	7,6
C. Contrôles financiers						
(36) Biens matériels	4,0	2,6	3,0	2,2	-26,7%	4,0
(37) Crédoeurs. débiteurs	4,0	2,5	2,5	1,9	-23,0%	3,9
Sous-total Contrôles financiers	8,0	5,1	5,4	4,1	-25,0%	7,9
D. Audit/Révision financière externe						
(38) Capacité à répondre aux recommandations de l'audit	4,0	3,0	2,1	2,1	-0,1%	3,8
Sous-total Audit/Révision financière externe	4,0	3,0	2,1	2,1	-0,1%	3,8
E. Base des ressources						
(39) Niveau d'autofinancement	4,0	1,7	2,5	2,1	-13,2%	3,4
(40) Diversité des financements	4,0	3,2	2,7	2,3	-15,0%	3,8
(41) Finances court terme et long terme	4,0	2,2	2,3	1,7	-26,1%	3,8
Sous-total Base des ressources	12,0	7,1	7,4	6,1	-17,8%	11,0
IV. Total des points Gestion financière	40,0	27,8	25,3	22,2	-12,1%	38,2
V. Mise en place des programmes et services						
A. Expertise sectorielle						
(42) Dossier sur la fourniture des services	4,0	2,8	3,1	3,1	1,0%	4,0

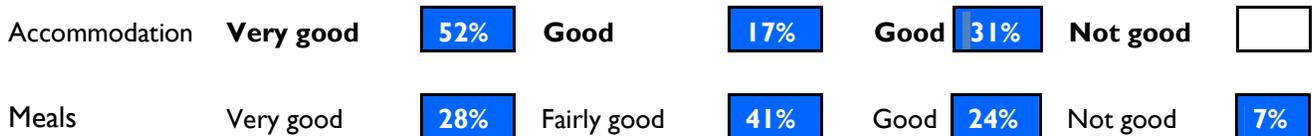
Domaines de compétence	Max	Scores 2009	Scores 2011	Scores 2012	Evolution 2011-2012	Objectifs 2013
(43) Mécanisme de recouvrement des frais	4,0	2,4	2,3	2,8	22,6%	3,8
Sous-total Expertise sectorielle	8,0	5,2	5,4	5,9	10,1%	7,8
B. Participation des sections						
(44) Nature des apports des sections	4,0	3,0	2,5	2,5	-0,7%	3,8
(45) Les plans de formation reflètent les besoins des sections	4,0	2,8	3,2	2,6	-18,5%	3,9
Sous-total Participation des constituants	8,0	5,8	5,8	5,1	-10,6%	7,7
C. Evaluation de l'impact						
(46) Problème de durabilité	4,0	2,5	2,6	2,4	-10,0%	3,9
(47) Usage des indicateurs d'impact et information sur la situation de référence	4,0	2,3	3,1	2,7	-11,3%	4,0
(48) Régularité des activités de planification	4,0	2,6	2,6	2,7	4,6%	3,9
Sous-total Evaluation de l'impact	12,0	7,4	8,3	7,8	-5,9%	11,7
V. Total des points Mise en place des programmes et services	28,0	18,4	19,4	18,8	-2,9%	27,3
VI. Relations extérieures et plaidoyer						
A. A132 Relations publiques						
(49) Stratégie pour attirer les soutiens	4,0	2,9	3,0	2,8	-6,0%	3,9
Sous-total Relations publiques	4,0	2,9	3,0	2,8	-6,0%	3,9
B. Collaboration régionale						
(50) Relations avec les organisations régionales	4,0	3,1	3,4	2,8	-17,9%	4,0
Sous-total collaboration régionale	4,0	3,1	3,4	2,8	-17,9%	4,0
C. Collaboration avec le gouvernement						
(51) Relations gouvernementales (niveau régional, national et local)	4,0	3,3	3,4	3,5	3,1%	3,9
Sous-total Collaboration avec le gouvernement	4,0	3,3	3,4	3,5	3,1%	3,9
D. Collaboration avec le secteur privé						
(52) Relations avec le secteur privé (au régional, national et local)	4,0	3,1	3,3	2,7	-17,6%	3,9
Sous-total Collaboration avec le secteur privé	4,0	3,1	3,3	2,7	-17,6%	3,9
E. Collaboration avec les Partenaires Technique et Financière (PTF)						
(53) Relations avec les PTF (aux niveaux régional, national et local)	4,0	3,3	3,3	2,6	-21,5%	3,9
(54) Réseautage et renforcement des groupes de coalition	4,0	2,9	2,9	2,6	-11,0%	3,9
Sous-total Collaboration avec les ONG	8,0	6,2	6,2	5,2	-16,6%	7,9
F. Plaidoyer						
(55) Analyse de la politique	4,0	2,8	3,1	2,4	-20,9%	3,9
(56) Développement de stratégies de plaidoyer	4,0	2,8	1,9	2,1	11,1%	3,9

Domaines de compétence	Max	Scores 2009	Scores 2011	Scores 2012	Evolution 2011-2012	Objectifs 2013
(57) Surveillance de l'évaluation de la politique du gouvernement. des initiatives régionales. accords. résolutions	4,0	2,9	2,0	2,3	12,5%	3,9
Sous-total Plaidoyer	12,0	8,5	7,0	6,8	-2,6%	11,7
VI. Total des points Relations extérieures et plaidoyer	36,0	27,1	26,3	23,8	-9,4%	35,2
VII. Capacité d'entrepreneuriat						
A. Capacité d'entreprendre les activités qui apportent des revenus						
(58) Niveau de préparation pour faire les activités qui apportent des revenus à l'organisation	4,0	3,2	3,5	2,7	-22,4%	4,0
(59) Capacité d'aider des membres pour améliorer la rentabilité de leurs entreprises	4,0	2,8	3,1	3,2	3,3%	3,9
Sous-total Capacité d'entreprendre les activités qui apportent des revenus	8,0	6,0	6,5	5,9	-10,3%	7,9
VII. Total Capacité d'entrepreneuriat	8,0	6,0	6,5	5,9	-10,3%	7,9
VIII. Genre et équité						
A. Prise en compte de l'équité hommes-femmes dans les objectifs de la structure						
(60) Prise en compte de l'équité des hommes et des femmes dans les objectifs	4,0		3,5	3,2	-6,4%	4,0
Sous-total prise en compte de l'équité hommes-femmes dans les objectifs	4,0	-	3,5	3,2	-6,4%	4,0
B. Représentativité du groupe minoritaire dans la structure						
(61) Promotion de l'équité des hommes et des femmes	4,0		3,3	3,7	12,5%	4,0
Sous-total prise représentativité du groupe minoritaire dans la structure	4,0	-	3,3	3,7	12,5%	4,0
C. Implication du groupe minoritaire (hommes ou femmes) dans les processus décisionnels						
(62) Niveau d'implication des femmes ou des hommes dans les instances de prise de décision de la structure	4,0		3,4	3,5	2,6%	4,0
(63) Niveau d'implication du groupe minoritaire (femmes ou hommes) dans les processus de prise de décision (activités. relations extérieures. etc.)	4,0		3,6	3,6	-0,6%	4,0
Sous-total Implication du groupe minoritaire dans les processus décisionnels	8,0	-	7,1	7,1	0,9%	8,0
D. Prise en compte des questions du genre dans la planification et l'évaluation des actions						
(64) Niveau de prise en compte des questions genre dans la planification et l'évaluation des actions	4,0		3,2	3,4	6,2%	4,0

Domaines de compétence	Max	Scores 2009	Scores 2011	Scores 2012	Evolution 2011-2012	Objectifs 2013
<i>Sous-total Prise en compte des questions de genre dans la planification et l'évaluation des actions</i>	4,0	-	3,2	3,4	6,2%	4,0
E. Niveau de connaissance des membres du bureau de la structure sur le "Gender mainstreaming" approche de l'égalité H/F						
(65) Niveau de connaissance des membres du bureau sur l'approche intégrée de l'égalité hommes/femmes	4,0		1,9	3,3	69,9%	3,9
<i>Sous-total Niveau de connaissance des membres du bureau sur l'approche intégrée de l'égalité hommes/femmes</i>	4,0	-	1,9	3,3	69,9%	3,9
F. Accès du groupe minoritaire (homes ou femmes) aux ressources, services et opportunités de la structure						
(66) Niveau d'accès aux services, opportunités et avantages de la structure	4,0		3,2	2,9	-9,9%	3,9
<i>Sous-total Accès du groupe minoritaire (homes ou femmes) aux ressources, services et opportunités de la structure</i>	4,0	-	3,2	2,9	-9,9%	3,9
VIII. Total Prise en compte du genre	28,0	-	22,1	23,6	6,7%	27,7
TOTAL	264,0	167,8	186,9	172,9	-7,5%	256,9

ANNEXE 4 : RESULTATS DE L'EVALUATION DE L'ATELIER

HOW DO YOU EVALUATE THE WORKSHOP LOGISTICS?



How would you rate the workshop sessions?



Did you acquire new knowledge?



Do you think GAPTO can benefit from this workshop?



Suggestions for improvement?

We need to expand this assessment to more participants so that they will also understand the benefits of joining this organization. We are encouraged that GAPTO will make a lot of progress in the future.